



Sarah Saint-Michel  
Maitre de conférences IAE Toulouse  
Centre de recherche en management  
Laboratoire CNRS

+

Thèse de doctorat (2011) :

L'Impact du genre sur les traits de personnalité des leaders et les effets sur leur style de leadership

## Pourquoi un tel sujet ?

### Un triple constat :

De multiples paradoxes dans les entreprises (données Insee 2012) :

- ❖ Des femmes plus diplômées que les hommes
- ❖ 33 % occupent des postes de cadres
- ❖ 7% des femmes occupent des positions de dirigeants (Blanchard *et al.*, 2009)



❖ Se pose la question de la **représentation équilibrée** des hommes et des femmes aux postes de pouvoir au sein des entreprises

❖ Comprendre si les hommes et les femmes dirigeants, managers sont perçus de la même façon ?

❖ Existe-t-il des biais de perception ? Quelle est leur ampleur ?

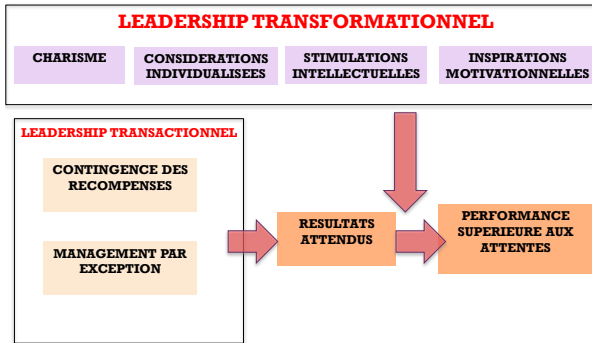


+

## Définition des principaux termes

- **Leadership** : Processus par lequel un individu (le leader) influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre un objectif commun (Bass et Avolio, 1992; Northouse, 2007).
- **La personnalité** : Organisation dynamique des traits qui détermine l'adaptation unique d'une personne à son environnement (Allport, 1937)
- **Le genre** : Désigne à la fois le sexe biologique (inné) mais aussi le sexe social (Ashmore, 1990)

## Le leadership transformationnel, transactionnel et de « laissez-faire »



## + La méthodologie de recherche

### Une double méthodologie de recherche

1. Une **méta-analyse** des liens entre le genre du leader et le style de leadership transformationnel

- 27 études (conduites à partir de 2000)

- **19 609 individus** dont 12 593 leaders de sexe masculin et 7016 leaders de sexe féminin

2. Une démarche empirique auprès de **71 leaders** et de **341 collaborateurs**

- enquête par questionnaire avec mobilisation des leaders (auto-évaluation) et 4/5 de leurs collaborateurs

## + Les principaux résultats



### La méta-analyse

**Une très légère différence** statistiquement significative entre les femmes et les hommes leaders sur le style de leadership transformationnel.

Importance de prendre en compte **les variables modératrices** dans la relation entre le genre et le style de leadership transformationnel

**Les femmes aux postes de top management** sont perçues comme étant significativement **plus transformationnelles** que les hommes

### Pas de différence majeure entre les hommes et les femmes sur le style de leadership transformationnel

Confirmation des études récentes sur la thématique (Kark et al., 2012)

## + La démarche empirique

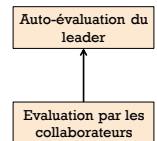
### ■ Composition de l'échantillon

- 71 leaders et 344 subordonnés  
- 29 % sont à des postes de dirigeants ;  
35 % sont à des postes de cadres dirigeants et 36 % tiennent des postes de managers intermédiaires

- 4 principales entreprises (industrie, secteur public, grande distribution, secteur bancaire)

### ■ Protocole de recherche

- les leaders s'auto-évaluent sur leurs traits de personnalité et la perception des variables contextuelles  
- les collaborateurs évaluent le style de leadership de leur supérieur hiérarchique ainsi que la perception des variables attitudinales au travail



## + Les principaux résultats

- **1. L'impact du genre sur le style de leadership**
  - **Absence de différence** entre les hommes et les femmes sur les trois styles de leadership
- **2. L'impact du genre sur les traits de personnalité des leaders**
  - Les femmes se décrivent comme étant plus **consciencieuses** que les hommes
  - Pas de différence majeure sur les autres dimensions de la personnalité
- **3. L'influence des variables modératrices**
  - **Les variables de contexte** ont un impact sur les styles de transactionnel et de « laissez-faire »

## + Exemple des variables de contexte

La perception par le leader des **conflits entre la sphère familiale et professionnelle** a une incidence sur les femmes leaders

↳ Lorsque une femme perçoit ce type de conflit, les membres de son équipe de travail évaluent négativement son style de leadership (« laissez-faire »)

Lorsque **la culture valorise un modèle de réussite du leader décrit comme étant fortement « masculin »**, les femmes ont tendance à s'approprier cet archétype

↳ Les femmes qui adoptent ce style de leadership sont alors dévaluées comparées à leurs homologues masculins

## +

- **4. L'influence du leader sur les attitudes des salariés au travail**
- Les déterminants de la motivation des salariés au travail**
- L'influence positive de la **polarité « masculine »** du leader
  - L'influence positive des « **stimulations intellectuelles** »
  - L'influence négative du style « **laissez-faire** »
- Les déterminants de l'engagement affective des salariés**
- L'influence positive de la **polarité « féminine »** du leader

## + Conclusion

- **Le sexe du leader** n'apparaît pas être une variable déterminante du style de leadership – « Remise en cause d'un leadership au féminin »
- **L'harmonisation des temps privés – professionnels** est essentielle pour les cadres et dirigeants dans une recherche d'égalité professionnelle
- **Vers un leadership asexué ?** Les polarités féminines / masculines : élément déterminant des comportements des collaborateurs au travail
- Importance de prendre conscience des **biais et des stéréotypes liés au genre** qui entravent la perception de l'efficacité du leader

